



SUZY CANIVENC

# Les jeunes, des travailleurs comme les autres

Comment les entreprises peuvent-elles  
mieux répondre aux attentes  
des salariés ?



CHAIRE  
FIT<sup>2</sup>

FUTURS  
DE L'INDUSTRIE  
ET DU TRAVAIL

MINES PARIS - PSL

**Les jeunes,  
des travailleurs  
comme  
les autres**

## **CHAIRE FUTURS DE L'INDUSTRIE ET DU TRAVAIL - FORMATION, INNOVATION, TERRITOIRES (FIT<sup>2</sup>)**

Afin de réfléchir à l'organisation du travail et à notre système de formation à la lumière des transformations numériques, de la mondialisation des chaînes de valeur et des exigences sociétales, le Groupe Mäder, Kea Partners, Fabernovel et La Fabrique de l'industrie, rejoints par Orange, Renault et le CETIM, ont fondé **la chaire « Futurs de l'industrie et du travail : formation, innovation, territoires » (FIT<sup>2</sup>)** à Mines Paris PSL. La chaire FIT<sup>2</sup> produit, encourage et valorise des études sur les futurs possibles de l'industrie et du travail, ainsi que sur les politiques d'accompagnement de ces transformations. Elle analyse des pratiques d'innovation, de formation, d'amélioration de la qualité du travail et d'organisation de l'action collective, et anime des groupes de réflexion multidisciplinaires rassemblant praticiens et chercheurs.

**Contact :** [thierry.weil@mines-paristech.fr](mailto:thierry.weil@mines-paristech.fr)

[www.chairefit2.org](http://www.chairefit2.org)

**Les mécènes de la chaire FIT<sup>2</sup> :**



**KÉA**



**GRUPE RENAULT**

© Presses des Mines - Transvalor, 2024

60, boulevard Saint-Michel  
75272 Paris Cedex 06 - France

ISBN 978-2-38542-494-7

Responsable de la publication : Chaire Futurs de l'industrie et du travail,  
Mines Paris-PSL.

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

Conception éditoriale et editing : Cahier&Co - [www.cahierandco.com](http://www.cahierandco.com)  
Direction artistique et mise en page : Laétitia Lafond  
Illustrations : Hervé Pinel

SUZY CANIVENC

avec la collaboration de Marie-Laure Cahier

# Les jeunes, des travailleurs comme les autres

Comment les entreprises peuvent-elles  
mieux répondre aux attentes  
des salariés ?



FUTURS  
DE L'INDUSTRIE  
ET DU TRAVAIL

MINES PARIS - PSL

# RÉSUMÉ

La crise sanitaire a souvent été présentée comme une « rupture » dans le rapport au travail des employés, qui suscite chez les employeurs nombre d'interrogations. Les salariés français seraient devenus plus désengagés, infidèles, voire mercenaires, dans leurs rapports à l'entreprise. La perplexité, voire l'inquiétude des employeurs, s'appuie d'abord sur un certain nombre de signes tangibles : demande systématique de télétravail, difficultés de recrutement, turn-over accru, montée de l'absentéisme... Ces phénomènes pris isolément n'ont rien d'inédit, mais ils se sont conjoints dans la période post-crise sanitaire, produisant une floraison de slogans : grande démission, quête de sens, épidémie de flemme...

## **MARCHÉ DU TRAVAIL DYNAMIQUE ET MAUVAISES CONDITIONS DE TRAVAIL**

En réalité, la véritable « rupture » de la période tient à l'embellie du marché du travail à partir de 2021 pour toutes les classes d'âge (y compris pour les 15-24 ans, grâce à la dynamique de l'apprentissage) : le taux de chômage n'a pas été aussi bas depuis 20 ans, ni le taux d'emploi aussi élevé. Les salariés ne se désengagent pas du travail, tout au contraire. Après des années de chômage de masse, ils cherchent à tirer avantage d'une conjoncture économique favorable à la mobilité professionnelle pour améliorer leur situation. Et ils ont des raisons de vouloir le faire !

En effet, depuis 1990, les grandes enquêtes européennes (EWCS) ne cessent de montrer le très faible score de notre pays en matière de conditions de travail, en décalage complet avec son niveau de richesse et avec ses institutions sociales plutôt protectrices. La France est à la traîne européenne sur les critères de pénibilité physique et psychique, mais aussi sur les relations avec la hiérarchie,

l'autonomie et la participation, le soutien professionnel, les ressources accordées ou encore le partage de la valeur. Même en matière de télétravail, où notre pays est supposé avoir accompli un rattrapage spectaculaire compte tenu de son retard, nous restons en queue du peloton mondial. Faut-il dès lors s'étonner que les salariés français se saisissent d'un contexte plus favorable pour desserrer l'étau qui les contraignait et faire valoir des demandes en matière de conditions de travail qui étaient latentes (mais bridées) depuis près de 30 ans ?

Sans doute la crise pandémique a-t-elle permis à certains de réévaluer la place excessive qu'ils accordaient au travail dans leur vie au profit d'un rééquilibrage vers la vie personnelle (effet YOLO<sup>1</sup>). Mais ici encore, replacé dans un contexte temporel et géographique élargi, ce phénomène n'a guère de quoi surprendre : cela fait plus de 20 ans que les études sur les valeurs des Européens ont mis au jour ce que les chercheurs appellent le « paradoxe français ». Les Français accordent au travail une place supérieure dans leur vie par rapport aux autres Européens, mais plus que les autres, ils souhaiteraient que cette place soit mieux circonscrite. La réévaluation de la place hégémonique du travail dans la vie, jointe à des marges de négociation accrues, permet aujourd'hui aux salariés de mieux faire coïncider leurs aspirations et leurs conditions de travail. Reste à savoir si ce contexte durera. Mais le défi qui est aujourd'hui posé aux entreprises est bien celui de l'amélioration globale de la qualité du travail et de ses conditions d'exercice.

## **ET LES JEUNES DANS TOUT ÇA ?**

Si ces tendances concernent l'ensemble des salariés, ce sont les comportements des jeunes de moins de 30 ans à l'égard du travail qui semblent avoir cristallisé les débats. Ceux-ci exprimeraient des attentes radicalement différentes de celles de leurs aînés, appelant des réponses nouvelles de la part des employeurs. Deux regards polarisés sont ainsi portés sur les moins de 30 ans : d'un côté, le « jeunisme » tend à exalter la jeunesse, ses capacités d'apprentissage

1. *You Only Live Once.*

et d'innovation, au point d'en faire un modèle obligé pour la réussite des entreprises ; de l'autre, le jugement des aînés est souvent sévère sur les jeunes qui seraient tout à la fois désengagés, individualistes, matérialistes, exigeants, avides de sens et d'indépendance.

Que ces jugements soient positifs ou négatifs, ils signent surtout la persistance de stéréotypes tenaces. Aucune évidence statistique probante ne vient soutenir la thèse selon laquelle les cohortes récentes seraient animées par des aspirations ou des valeurs particulières dans le cadre du travail par rapport aux autres classes d'âge. Le concept commode de « génération » (X, Y, Z) mérite en particulier d'être questionné.

Un groupe d'âge ne se distingue pas par quelques vagues attributs communs : encore faut-il qu'il puisse être replacé dans un contexte socio-historique qui lui confère un destin partagé. En ce sens, la crise sanitaire et ses conséquences en matière de troubles psychologiques chez les jeunes, ainsi que l'anxiété climatique, pourraient venir donner de la consistance à cette idée de « génération ». Par exemple, selon une enquête mondiale très sérieuse, 75 % des jeunes en moyenne, tous pays confondus, jugent l'avenir « effrayant ». Le problème est toutefois que ces ressentis ne sont pas le propre de la jeunesse. Les effets d'époque priment sur les effets d'âge et affectent, à des degrés divers, l'ensemble d'une population par effet de porosité entre classes d'âge. Prenons, par exemple, la fameuse quête de sens, souvent évoquée en lien avec les jeunes générations. Elle est souvent assimilée à tort à la quête d'impact écologique et social, alors que le sens au travail est un concept beaucoup plus large, résultant de trois dimensions : l'utilité sociale du travail, la cohérence entre les valeurs personnelles et professionnelles, et la possibilité de développer ses compétences. L'importance accordée à ces critères varie peu selon l'âge.

Toutefois, on ne saurait balayer d'un revers de la main les observations empiriques, rapportées par de nombreux témoins, y compris par des jeunes eux-mêmes, concernant certaines différences de comportements et d'attitudes face au travail. Il existe effectivement un certain nombre de traits qui sont plus marqués chez les jeunes de moins de 30 ans que chez les autres actifs. Certains de ces traits résultent de facteurs objectifs, comme le fait d'être plus diplômés, plus connectés, et d'avoir vécu une entrée dans la vie active souvent

chaotique, marquée par les contrats précaires (mais qui tend à s'améliorer). Cet effet de « scarification » peut expliquer une attitude des jeunes envers les entreprises, qui serait plus contractuelle et moins sacrificielle. D'autres traits pourraient être le fait de marges, soit peu qualifiées, soit au contraire très assurées de la valeur de leurs diplômes, comme l'orientation vers l'indépendance ou le *slashing*, ou encore des revendications plus marquées en termes de travail à distance ou de flexibilité des horaires. Rappelons tout de même que 80 % des 15-24 ans manifestent une préférence pour le CDI.

*In fine*, il ressort que les jeunes s'inscrivent dans une évolution continue du rapport au travail, qu'ils ont des attentes au travail assez similaires à celles des autres classes d'âge, mais qu'ils tendent à les exprimer de manière plus intense, précisément parce qu'ils sont... jeunes. Exit le « péril jeune ».

## **QUELLES RÉPONSES DES ENTREPRISES AUX ATTENTES DES SALARIÉS ?**

Si les jeunes sont à l'avant-garde d'attentes qui sont en définitive communes à toutes les classes d'âge, pourquoi ne pas les écouter ? Ils poussent les entreprises à revoir leurs habitudes pour le plus grand bénéfice de tous.

Certaines entreprises ont pris d'ores et déjà les devants et engagé des actions pour tenter de se projeter dans ce qu'elles désignent communément comme le « futur du travail ». Elles tirent simultanément deux fils :

- les actions en termes de RSE en lien avec une sensibilité (et une législation) « à impact » qui se précise ;
- les actions en termes d'Expérience Collaborateurs en lien avec la question des conditions de travail.

Dans ces deux domaines, il s'agit désormais d'aller au-delà des démarches de façade qui ne convainquent plus les salariés et d'adopter des approches multidimensionnelles qui s'enracinent dans la réalité et le quotidien de travail.

## Quelques conseils pour les entreprises qui veulent mieux répondre aux attentes des salariés

### ***Sincérité et authenticité***

- Plus d'engagements RSE, ni de promesses « employeur », sans capacité à apporter des preuves concrètes dans l'organisation du travail et le quotidien des collaborateurs.
- Lier RSE et QVCT<sup>1</sup>. Ces deux dimensions ne sont pas deux mondes à part : elles se nourrissent mutuellement.
- Travailler ces chantiers comme des projets systémiques et de longue haleine, dont l'amélioration des indicateurs à court terme n'est pas l'objectif (mais mesurer quand même !)
- Associer les salariés et les IRP aux travaux sur les deux dimensions.

### ***Réciprocité, respect et reconnaissance***

- Accorder un soin particulier aux « moments de vérité » de l'expérience collaborateurs (recrutement, rémunération, *on-boarding*, moments-clés de la vie personnelle du collaborateur - arrivée d'un enfant, situation d'aidant familial ou de maladie grave -, *off-boarding*).
- Aborder l'expérience collaborateurs dans une logique de don et contre-don.

### ***Personnalisation, équité et flexibilité***

- Travailler avec le management sur l'ensemble des stéréotypes liés à l'âge (qu'il s'agisse des jeunes ou des seniors).
- Ne jamais traiter les salariés en fonction de différences pseudo-générationnelles.
- Mixer et faire collaborer systématiquement les jeunes et les plus âgés dans tous les métiers (y compris digitaux et IT) pour éviter les effets de ghetto et de méfiance face à l'altérité.
- Adapter les règles collectives pour mieux répondre aux besoins individuels (situation familiale, âge, *care*, projet personnel, mixité des statuts d'emploi).
- Veiller à l'équité plus qu'à l'égalité. Embarquer les IRP dans cette nouvelle logique.

1. Qualité de vie et conditions de travail.

***Manager par le care***

- Solliciter et écouter les avis des salariés, créer des espaces de discussion authentiques et rendre compte des suites réservées aux propositions.
- Alléger vos managers des tâches écrasantes de *reporting* pour leur permettre de travailler leur nouveau rôle (écoute, sens, confiance, autonomisation et responsabilisation, soutien).
- Aider vos salariés à préparer «le coup d'après» dans une perspective de développement des compétences et d'employabilité interne comme externe.

# SOMMAIRE

Introduction 12

## **PARTIE 1**

**Rapport au travail des jeunes et des moins jeunes :  
sous les signes apparents d'un grand chamboulement 18**

### **CHAPITRE 1**

Des signes tangibles d'un changement qui affecte  
les organisations 20

La crise sanitaire : une rupture dans la continuité 22

La grande rotation : une dynamique liée au marché  
du travail 30

Difficultés de recrutement et absentéisme :  
des symptômes relatifs aux conditions de travail ? 33

### **CHAPITRE 2**

Les jeunes ont-ils un rapport spécifique au travail ?  
Préjugés, effets d'âge et effets d'époque 40

Pourquoi les entreprises font-elles une fixette sur  
les « jeunes » ? 42

Démêner quelques stéréotypes sur les jeunes 44

Quête de sens ou quête d'impact ? 58

Interroger le concept de « génération » 61

### **CHAPITRE 3**

Quelques traits plus marqués chez les jeunes que dans  
les autres classes d'âge 68

Plus diplômés, plus connectés 70

Les « cicatrices » d'une insertion dans l'emploi souvent  
épique (mais qui s'améliore) 75

Une approche moins sacrificielle et plus contractuelle  
de la relation au travail 79

Même pas peur ! Ils parlent haut et fort	83
Un certain goût pour l'indépendance	84
Flexibilité spatio-temporelle : les jeunes à l'avant-garde	89

## **PARTIE II**

### **Initiatives et réponses des entreprises face au « nouveau » rapport au travail des salariés 96**

#### **CHAPITRE 4**

RSE et mission : supplément d'âme ou changement de paradigme ?	98
D'une RSE-vitrine à une RSE stratégique ?	100
Apporter des preuves concrètes dans le travail	105
Aider les salariés à agir	109

#### **CHAPITRE 5**

De la marque employeur à l'expérience collaborateurs	114
Aller au-delà des démarches de façade	116
Améliorer l'expérience collaborateurs : état d'esprit et méthode	118
Accorder un soin particulier aux « moments de vérité » de l'expérience collaborateurs	122
Nouveaux modes de management et d'organisation : un défi composite	135
Conclusion	168
Bibliographie	172
Remerciements	188

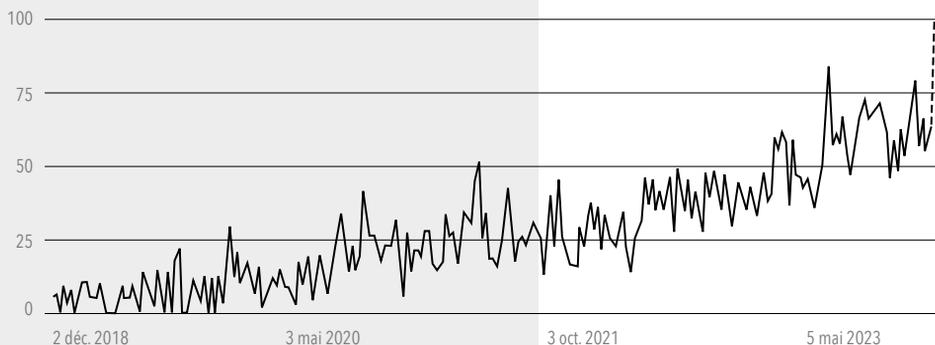
# INTRODUCTION

« Vous pouvez éteindre la télévision et reprendre une activité normale ». Cette phrase qui concluait *Les Guignols de l'info* à la grande époque de Canal+ résume assez bien l'espérance des citoyens et des entreprises quand s'est dessinée la fin de la pandémie de Covid-19. Mais outre le fait que d'autres événements sont venus troubler le cours des choses (guerre en Ukraine, crise énergétique, inflation), il était illusoire de penser qu'une crise d'une telle magnitude, ayant touché les corps, les esprits, la sphère domestique et familiale, les interactions sociales, ainsi que les manières de travailler, pourrait se refermer avec un simple retour au *statu quo ante*.

Et, effectivement, dès l'automne 2021, quelque chose semble se passer en France dans le rapport au travail. Alors que l'activité économique repart avec un dynamisme supérieur aux prévisions, beaucoup d'entreprises enregistrent des démissions plus importantes qu'avant la pandémie, une accentuation du turn-over, un absentéisme grandissant, et s'en préoccupent. La pandémie aurait-elle provoqué chez les Français une épidémie de flemme ? Une avalanche d'enquêtes, de rapports et d'articles de presse s'abat, donnant au phénomène les interprétations les plus diverses. Le sujet semble particulièrement se cristalliser autour de la jeunesse qui manifesterait à l'égard du travail des attentes *radicalement* différentes de celles de ses aînés, suscitant perplexité et désarroi chez les employeurs. Une requête sur Google Trends<sup>1</sup> montre l'évolution croissante entre

1. Google met à disposition les tendances de recherche de ses utilisateurs par le biais de l'outil Google Trends. La mesure d'intensité est issue d'un échantillon représentatif des recherches en ligne, actualisé occasionnellement par le moteur de recherche et pouvant occasionner de légères variations selon l'échantillon considéré à la date de la requête. La mesure d'intensité est normalisée, c'est-à-dire rapportée à une base 100, qui correspond à l'intensité maximale du mot-clé pendant la période considérée. La fiabilité de cet outil et la stabilité des résultats d'un échantillon à un autre, proviennent de la taille de ceux-ci : les recherches de plusieurs millions, voire dizaines de millions, d'internautes en France. Voir à ce sujet Dubois, D. (2022), *La France selon les recherches Google*, Librinova.

## Mesure de l'intensité des recherches sur le terme Gen Z entre fin 2018 et août 2023 en France (Google Trends)



Source : Requête sur Google Trends effectuée le 12 août 2023.

fin 2018 et août 2023 de l'intensité des recherches portant sur la Génération Z (née approximativement entre 1997 et 2010, et qui a donc entre 13 et 26 ans en 2023).

« Mais que veulent ces jeunes qui bousculent nos organisations et que pouvons-nous faire pour répondre à leurs attentes et préparer le futur du travail ? », telle semble alors être la question qui tarabuste les employeurs.

La chaire Futurs de l'industrie et du travail (FIT<sup>2</sup>) de Mines Paris-PSL s'est donné pour mission de lancer des chantiers de réflexion qui répondent à des besoins posés par les entreprises. À la demande de ses organisations mécènes<sup>1</sup>, elle a donc enclenché en 2022 un premier état des lieux sur la question des attentes des jeunes au travail, qui a abouti à un *working paper* (Baleo, 2022), fondé sur les nombreuses enquêtes parues durant la période pandémique (2020-2021). Ce document a ensuite été prolongé par une série d'auditions d'experts et de témoins<sup>2</sup> entre septembre 2022 et mai 2023.

1. Il s'agissait en 2022 de : Michelin, Orange, Renault, Mäder, Kea, Fabernovel, le Cetim et La Fabrique de l'industrie.

2. Dans la suite de cet ouvrage, les extraits des auditions figurent en italique et sont, le cas échéant, codés (A\_XXX = nom de l'orateur ou de son organisation de rattachement). Référence complète de l'audition en bibliographie.

Simultanément, la chaire a également participé à un chantier de prospective de l'INRS<sup>1</sup> intitulé « Le travail en 2040, modalités de pilotage et enjeux de santé et sécurité au travail » qui a alimenté sa propre réflexion. Le présent ouvrage représente la synthèse de ce riche corpus.

La dimension qualitative de cette étude, qui résulte de la démarche par audition, a été éclairée autant que nécessaire par des données quantitatives issues des statistiques publiques sur courte et longue période, des enquêtes mondiales et européennes en matière de conditions de travail, ainsi que d'enquêtes diverses plus ponctuelles. La définition de la catégorie « jeunes » varie selon les sources et les besoins des enquêtes et n'est donc pas homogène : 15-24 ans, 15-29 ans, 18-24 ans, 18-34 ans, etc. Par conséquent, les chiffres présentés dans cet ouvrage peuvent porter sur des fourchettes d'âge différentes, mais en tout état de cause, ils correspondent de manière dominante aux moins de 30 ans. Les jeunes de 15-29 ans représentent aujourd'hui 17,3 % de la population totale résidant en France, mais leur part devrait baisser à 16,2 % en 2050 du fait du vieillissement de la population<sup>2</sup>. Ceux nés en 2001 sont la première cohorte dont 80 % a obtenu le baccalauréat.

Notre recherche a tenté d'aller au-delà des discours ambiants et souvent approximatifs (sur le télétravail, la quête de sens, le phénomène de « grande démission ») pour cerner la part de réalité et de fantasme que véhiculent certains stéréotypes récurrents sur les jeunes, qui seraient tout à la fois désengagés, individualistes, matérialistes, numériques, rétifs à l'autorité et exigeants, mais aussi activistes, climatiquement anxieux, extrêmement sensibles aux questions de diversité et d'inclusion et avides d'indépendance. À écouter leurs aînés, le sac-à-dos des jeunes semble bien chargé !

Ce travail a aussi cherché à évaluer si le ressenti de « rupture » dans le rapport que les jeunes entretiennent avec le travail – rapporté par de nombreux témoins (y compris par certains jeunes eux-mêmes) – pouvait être corroboré par des données non seulement par rapport aux actifs des autres classes d'âge, mais également par rapport à

1. Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

2. INSEE, Estimations de population, projections de population 2013-2070 (scénario central).

d'autres générations au même âge. Ou, pour le dire en termes plus choisis, nous avons cherché à savoir quelles pouvaient être les parts respectives des effets d'âge (avoir 20 ans à n'importe quelle époque), des effets d'époque (le climat social propre à une époque donnée) et des effets strictement « générationnels » (liés aux caractéristiques particulières attribuées à une génération donnée), qui pourraient expliquer, le cas échéant, d'éventuelles différences entre les 15-29 ans d'aujourd'hui et les autres actifs.

Anticipons sur la conclusion et disons-le tout net : il n'y a pas de « péril jeune ». Les attentes de la fameuse génération Z et des jeunes Y – pour employer ces catégorisations douteuses mais si communes – ne sont guère éloignées de celles des autres actifs. Elles s'inscrivent plutôt dans une évolution continue du rapport au travail des Français. Si la pandémie a pu certes jouer un rôle dans l'évaluation de la place que chacun est prêt à accorder au travail et si le contexte climatique exerce une influence non négligeable sur certains comportements, c'est surtout l'embellie du marché du travail pour toutes les classes d'âge depuis 2021 qui représente une « rupture » par rapport à la période précédente. Elle permet à tous les actifs de négocier des marges de manœuvre supplémentaires en matière de conditions de travail, sur des demandes qui étaient latentes depuis plus de 30 ans, mais qui étaient bridées par un chômage de masse. La jeunesse les exprime simplement un peu plus haut, un peu plus fort, surtout dans la frange la plus assurée de la valeur de ses diplômes.

*« Nos résultats tendent à montrer que les particularités supposées de cette génération sont minces, tout du moins en ce qui concerne les attitudes et les valeurs au travail de ses membres. En revanche, ils nous rappellent que les fondamentaux de la GRH restent des préoccupations partagées par l'ensemble des générations.<sup>1</sup> »* Cette phrase date de 2012 et elle peut être reprise telle quelle, sans en changer une virgule. Elle a été écrite par Pichault et Meyers, professeurs en sociologie du travail et GRH, au sujet de la génération Y (née approximativement entre 1979 et 1995). Il semblerait donc que l'histoire patine, et que dix ans plus tard, les solutions à la portée des entreprises

1. Pichault, F., Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale, *Annales des Mines-Gérer et comprendre* 2012/2, n° 108, p. 39-54.

**Les jeunes,  
des travailleurs  
comme les autres**

soient toujours plus ou moins les mêmes : autonomie, reconnaissance, respect des personnes, attention portée aux conditions de travail... auxquelles devrait s'ajouter aujourd'hui une prise en compte sérieuse de la RSE comme dimension contribuant à la valeur actuelle et future de l'entreprise. Pas besoin d'aller chercher bien loin. Mais cette fois-ci, plus question pour les entreprises de tergiverser. Moteur et... action !



# PARTIE

## **1 Rapport au travail des jeunes et des moins jeunes : sous les signes apparents d'un grand chamboulement**

**L**A CRISE SANITAIRE A SOUVENT ÉTÉ PRÉSENTÉE COMME UNE «rupture» dans le rapport au travail des employés, qui suscite chez les employeurs nombre d'interrogations. Les salariés français seraient devenus plus désengagés, infidèles, voire mercenaires, dans leurs rapports à l'entreprise. La perplexité, voire l'inquiétude des employeurs, s'appuie d'abord sur un certain nombre de signes tangibles : demande systématique de télétravail, difficultés de recrutement, turn-over accru, montée de l'absentéisme... Ces phénomènes pris isolément n'ont rien d'inédit, mais ils se sont conjoints dans la période post-crise sanitaire, ouvrant la voie à une multitude d'interprétations, parfois à la limite de la psychosociologie «de bazar».

Les comportements de la jeunesse en particulier ont fait l'objet d'une attention médiatique soutenue, véhiculant l'idée que les jeunes générations auraient désormais face au travail des attentes *radicalement* différentes de celles de leurs aînés, appelant des réponses nouvelles de la part des employeurs. Face à cette abondance d'informations et d'analyses sur le «futur du travail», la première partie de ce livre vise à trier le bon grain de l'ivraie, afin de faire émerger les évolutions qui peuvent faire sens pour les employés comme pour les employeurs, pour les jeunes comme pour les moins jeunes... On ne peut que constater, à la lumière des données statistiques et des travaux de recherche, que loin de susciter la surprise ou la perplexité, ce qui se passe en France dans le monde du travail paraît au contraire d'une implacable cohérence.

# CHAPITRE

## 1 Des signes tangibles d'un changement qui affecte les organisations

Le trouble qui a saisi les employeurs depuis la crise sanitaire s'appuie sur un certain nombre de constats. La flexibilité spatio-temporelle est en passe de devenir une nouvelle norme de travail revendiquée par nombre de salariés. Derrière cette revendication s'en dissimulent d'autres qui portent sur les rapports avec la hiérarchie, l'autonomie au travail, le droit à l'initiative, etc., qui sont latentes depuis plus de 30 ans. Parallèlement, les employeurs constatent, en dépit de leurs « efforts », une aggravation des difficultés de recrutement, une augmentation du turn-over et de l'absentéisme. Les Français seraient-ils atteints d'une formidable « épidémie de flemme<sup>1</sup> » ? C'est tout le contraire ! Parce que les Français accordent traditionnellement au travail une grande place dans leur vie, ils n'acceptent plus des conditions de travail qu'ils jugent dégradées, d'autant que le dynamisme actuel du marché du travail leur permet d'exprimer leurs exigences et de recourir à la mobilité.

1. Fourquet, J., Peltier, J. (2022). Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des français a mis les pouces. *Fondation Jean-Jaurès*, 11 novembre 2022.

»» Parce que les Français accordent traditionnellement au travail une grande place dans leur vie, ils n'acceptent plus des conditions de travail qu'ils jugent dégradées, d'autant que le dynamisme actuel du marché du travail leur permet d'exprimer leurs exigences et de recourir à la mobilité. »»

## LA CRISE SANITAIRE : UNE RUPTURE DANS LA CONTINUITÉ

La crise sanitaire a souvent été considérée comme le moment-pivot d'un changement du rapport au travail. Mais concrètement, quelles en sont les manifestations tangibles, susceptibles d'affecter durablement les organisations ?

### La révolution « télétravail » et la découverte de nouvelles modalités de travail

Le bouleversement le plus apparent de la crise sanitaire a été le développement inédit du télétravail. Ce « choc » a été particulièrement perceptible en France, pays jusqu'alors considéré par l'OCDE comme « à la traîne et dubitatif » dans ce domaine<sup>1</sup>.

En 2017, l'Hexagone ne comptait en effet que 3 % de télétravailleurs réguliers<sup>2</sup> et 7 % pratiquaient le télétravail occasionnellement, contre environ 30 % dans les pays scandinaves (Danemark, Suède, Finlande), aux Pays-Bas et aux États-Unis<sup>3</sup>. Depuis les ordonnances Macron sur le renforcement du dialogue social (septembre 2017), le recours à cette forme de travail tendait cependant à s'élargir.

Le retard français va être rattrapé en un temps record à l'occasion des différents confinements. Nombreux sont les travailleurs français qui vont ainsi expérimenter le travail à distance pour la première fois et y prendre goût. Après des pics en 2020, la pratique du télétravail va se stabiliser à environ un salarié sur cinq en 2022<sup>4</sup>. Deux ans d'une expérimentation souvent chaotique

1. Centre d'analyse stratégique (2009). Le développement du télétravail dans la société numérique de demain. 15 novembre 2009.

2. Part de la population active travaillant à distance au moins une fois par semaine de manière formelle.

3. Hallépée, S., Mauroux, A. (2019). Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? *DARES Analyses*, n°51, novembre 2019.

4. INSEE (2023c). Une photographie du marché du travail en 2022. *Insee Première*, n°1941, 21 mars 2023.

mais porteuse de nombreux effets d'apprentissage<sup>1</sup> ont conduit beaucoup d'organisations à adopter le « travail hybride » – alternant temps de travail sur site et à domicile – qui semble définitivement entré dans les mœurs. En quatre ans, le nombre d'accords d'entreprise portant sur le télétravail a été multiplié par 10, passant de 390 en 2017 à 4070 accords signés en 2021<sup>2</sup>. S'ils peuvent sembler en nombre encore limité, ces accords, qui sont majoritairement le fait de grandes entreprises et d'ETI, couvrent en fait des millions de salariés<sup>3</sup>.

Le télétravail pourrait-il cependant refluer ? Depuis septembre 2022, des déclarations de grands patrons anglo-saxons (et pas des moindres<sup>4</sup>) font clairement marche arrière sur cette question, réclamant le retour des salariés au bureau, parfois à temps complet. Selon un ancien DRH de Google, le modèle hybride ne serait qu'une étape avant une remise au pas générale<sup>5</sup>. En France, pour l'heure, le mouvement reste souterrain, même si nombre de dirigeants de PME ont exprimé leur manque d'enthousiasme à l'égard du travail à distance<sup>6</sup>. Selon certains d'entre eux, le télétravail altérerait la cohésion, l'esprit collectif, la motivation, la créativité, l'innovation et la valeur travail<sup>7</sup>. Peu d'études viennent jusqu'ici soutenir ces impressions subjectives. La DARES a certes indiqué que, pour la 3<sup>e</sup> année consécutive (2020, 2021 et 2022), la productivité par tête du travail dans le secteur marchand avait marqué le pas par rapport

1. Canivenc, S., Cahier, M-L. (2021a). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Les Notes de la Fabrique, Chaire FIT<sup>2</sup>, Presses des Mines.

2. Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? *DARES Analyses* n°57, 23 novembre 2022.

3. Selon l'INSEE en 2019, 276 grandes entreprises (GE) rassemblent 24 000 unités légales et 3,6 millions de salariés (ETP), 5 900 ETI comptent 3,3 millions de salariés, et 153 000 PME (hors micro-entreprises), 3,9 millions.

4. On peut citer Elon Musk pour toutes ses firmes (Tesla, Twitter, Space X), Jamie Dimon chez JP Morgan, Bob Iger chez Disney, David Solomon chez Goldman Sachs, Marc Benioff chez Salesforce, James Dyson chez Dyson, etc. Source : Primeum (2022). Faut-il mettre un terme au télétravail ? Blog, 6 septembre 2022.

5. Google's former HR chief says your boss wants to boil you slowly like a frog to get you back in the office... *Fortune*, April 4, 2022.

6. Landrieu, V. (2023). Pourquoi le télétravail ne prospère pas davantage dans les PME. *Les Echos*, 15 juin 2023 ; Vialatte, H. (2023). Ces PME qui font machine arrière. *Les Echos*, 15 juin 2023.

7. *Cadremploi* (2022). Les employeurs qui disent non au télétravail sont-ils has been ? 25 avril 2022.

à 2019 (année de référence pré-crise sanitaire), mais le phénomène est attribué à la hausse de l'alternance et à d'autres facteurs statistiques, et ne paraît pas résulter du recours au télétravail<sup>1</sup>.

En revanche, une chose est sûre : le télétravail est venu percuter de plein fouet la culture managériale à la française, caractérisée « par une forte culture du présentisme » et du travail « à vue ». Lors de son audition, Martin Richer, consultant RSE et responsable du pôle Entreprise, Travail & Emploi de Terra Nova, rapporte ainsi une phrase très parlante d'un PDG du CAC40 : « Je veux avoir *mes gens* à portée d'engueulade » – « mes gens » : une expression qui fleurit



## Le télétravail dans le monde : où en est-on ?

Malgré la poussée du télétravail enclenchée par la crise sanitaire, la France reste encore à la traîne dans le domaine : selon une étude menée au printemps 2023 (Ifo\*), les Français télétravaillent en moyenne 0,6 jour par semaine (alors qu'ils aspirent à 1,4 jours de télétravail), contre 0,9 jour dans les 34 pays étudiés et 0,8 en Europe. La France est ainsi en queue du peloton mondial, puisque seuls trois pays font moins bien qu'elle : la Grèce (0,5), le Japon (0,5) et la Corée du Sud (0,4). En tête de classement : le Canada, le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Australie avec une moyenne de 1,5 jours télétravaillés.

Aux États-Unis, les ratios restent bien supérieurs aux moyennes mondiales, notamment pour les travailleurs de la connaissance, malgré les annonces tonitruantes de quelques grandes entreprises de la Tech réclamant le retour au bureau : 71 % d'entre eux travaillent à distance dont 20 % à temps plein, contre 48 % et 9 % en moyenne dans le monde. Au-delà de cette population particulière, le bond technologique et l'acculturation des années Covid devraient conduire à une augmentation du télétravail à un rythme plus rapide qu'avant 2020. Même si le télétravail devrait d'abord « modestement refluer » pendant un ou deux ans, il pourrait représenter 30 à 40 % de jours travaillés d'ici 10 à 20 ans. Le télétravail reste en effet un argument de poids pour recruter sur un marché du travail tendu.

\* Étude menée par l'institut allemand Ifo et le réseau de recherche EconPol Europe (2023). Working from home around the globe : 2023 Report. 42 400 répondants dans 34 pays développés (dont 2 500 en France).

1. Labau, F., Lagouge, A (2023). Quel impact de la hausse de l'alternance depuis 2019 sur la productivité moyenne du travail ? *Dares Focus* n°5, 26 janvier 2023.

bon la culture d'Ancien régime. « *Beaucoup de managers ont été perturbés par ce passage brutal à un modèle dans lequel il faut faire confiance a priori* » précise encore Martin Richer. Si certains ont eu du mal à s'adapter, d'autres ont saisi l'occasion pour « réhumaniser » leurs pratiques, en donnant plus de place au *care*<sup>1</sup>, au dialogue et au sens du travail dans l'activité managériale<sup>2</sup>. Le sociologue des organisations François Dupuy<sup>3</sup> souligne également la débrouillardise dont ont su faire preuve les managers de proximité, qui ont profité de la situation de crise pour s'extraire du carcan bureaucratique et exercer une forme de « *désobéissance organisationnelle* » nécessaire à la continuité des activités.

---

**« *Le télétravail vient désormais en tête des thèmes abordés lors des entretiens d'embauche.* »**

---

Les salariés quant à eux ne sont pas prêts à lâcher ce qu'ils considèrent désormais comme une véritable conquête sociale, bénéfique à leur équilibre personnel et professionnel. À fin 2021, ils étaient 82 % à souhaiter adopter ou maintenir ce mode de travail<sup>4</sup>. Kevin Bouchareb, directeur « Future of Work » chez Ubisoft, indique que « *le télétravail vient désormais en tête des thèmes abordés lors des entretiens d'embauche* ». On peut voir la demande de flexibilité spatiale comme la pointe émergée de l'iceberg. Derrière cette demande, « les salariés souhaitent également que les modes de travail au sein de leur entreprise évoluent vers un management davantage axé sur la confiance, l'encouragement, la prise d'initiatives, le droit à l'erreur... (pour 67% d'entre eux). Ils aimeraient par ailleurs plus

1. Pratique consistant à « prendre soin » de ses collaborateurs en se montrant disponible pour les écouter, les inspirer, les coacher et les aider.

2. Taskin, L., Klinknsiek I. D., Ajzen, M. (2023). Re-humanising management through co-presence: Lessons from enforced telework during the second wave of Covid-19. *New Technology, Work and Employment*, p. 1-25.

3. INRS, Entretien avec François Dupuy réalisé le 9 février 2023 dans le cadre du chantier de prospective « Le travail en 2040, modalités de pilotage et enjeux de santé et sécurité au travail ».

4. Malakoff Humanis (2022). Baromètre Télétravail et Organisations hybrides 2022.

de souplesse et de flexibilité en termes de gestion du temps de travail (64%) » (Malakoff Humanis, 2022). C'est toute la philosophie managériale et organisationnelle des entreprises françaises qui est ainsi questionnée pour donner « *la primauté à l'encadrement de proximité, marginaliser l'encadrement intermédiaire, réduire de façon drastique les directions fonctionnelles des sièges et accorder une confiance réelle plutôt que verbale* » (A\_Dupuy).

On comprend que de telles exigences puissent laisser les employeurs pantois et mettre au défi la ligne managériale après des années d'immobilisme confortable dans le rapport aux salariés. Pourtant, ces demandes ne sont en fait ni nouvelles ni étonnantes, quand on les rapporte aux études européennes « Conditions de travail » d'Eurofound<sup>1</sup> qui soulignent depuis 1990 le manque de soutien professionnel, de reconnaissance et d'autonomie au travail des salariés français, ainsi que les tensions avec leur ligne hiérarchique.

## Une occasion de réfléchir à la place du travail dans la vie et de réduire son emprise

Mais la crise sanitaire n'a pas seulement bousculé les modalités du travail, elle a également été l'occasion pour les salariés français de réfléchir à la place que le travail occupe dans leur vie.

Dans les différentes vagues d'enquêtes menées sur les valeurs des Européens<sup>2</sup>, la France s'est toujours caractérisée par l'importance accordée au travail comparativement à d'autres pays européens : entre 1999 et 2018, plus de 60 % des Français déclaraient ainsi que le travail était *très* important dans leur vie, contre 50 % pour les Danois, les Hollandais, les Allemands ou les Britanniques<sup>3</sup>. Une appréciation qui est partagée par toutes les catégories de population en France, y compris par les étudiants et les retraités, alors que l'importance que ces derniers accordent au travail est généralement

1. Eurofound – European Working Conditions Surveys (EWCS)

2. Enquêtes européennes sur les valeurs. <https://europeanvaluesstudy.eu/>

3. Bigi, M., Méda, D. Prendre la mesure de la crise du travail en France. *SciencesPo, laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques.*

moins forte que chez les actifs, dans les autres pays<sup>1</sup>. La France est ainsi « l'un des pays européens où les attentes par rapport au travail sont les plus élevées : au-delà du salaire, les Français attendent de leur travail qu'il soit intéressant et leur fournisse un cadre fort de sociabilité<sup>2</sup> ». Il y est une activité *totale* : source de subsistance, moyen de se réaliser, pourvoyeur d'identité pour soi et à l'égard des autres, moyen de participer à la société et d'y trouver sa place, etc.

---

## ***La France s'est toujours caractérisée par l'importance accordée au travail comparativement à d'autres pays européens.***

---

C'est cette tendance ancienne que la crise sanitaire semble avoir bousculée, en déplaçant le centre de gravité de la vie professionnelle vers la vie personnelle. Les concessions habituellement faites pour placer le travail au centre de la vie, jusqu'alors considérées comme légitimes ou inévitables, ont été réinterrogées : « Durant cet épisode, ponctué de périodes répétées de confinement isolant les individus des structures spatiales et sociales qu'ils fréquentent habituellement, les individus ont pu s'interroger sur leurs modes de vie, leurs formes de consommation, l'intérêt qu'ils y trouvaient ou, à l'inverse, sur une certaine vanité des priorités qu'ils avaient pu privilégier, mais aussi sur la soutenabilité de ces choix de vie<sup>3</sup> ». Cette situation a popularisé ce que Kevin Bouchareb (A\_Ubisoft) nomme « *la pensée YOLO (You Only Live Once), dont l'un des corollaires est "si on ne vit qu'une fois, pourquoi perdre sa vie à la gagner ?"* »

1. Guénard, F. (2023). Entretien avec Dominique Méda : «Le travail est devenu insoutenable». *La vie des idées*, 16 juin 2023.

2. Cailloce Lucie (2023). Entretien avec Dominique Méda : «Les conditions de travail se dégradent depuis les années 1990». *CNRS Le Journal*, 23 mai 2023.

3. Laurent, M-E., Taskin, L., Ughetto, P. (2022). Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n°73, vol. XXVIII, p. 63-83.

Ce questionnement existentiel, aussi bien individuel que collectif, pourrait ne pas être si éloigné (toutes proportions gardées) de celui mis au jour par les historiens lors des sorties de guerre : après des conflits qui ont affecté les corps, les espaces domestiques, les relations familiales et les sociabilités, jusqu'à l'image de soi, la sortie de guerre se présente comme « un moment-clé dans la reconstruction des identités et dans la redéfinition des modes de fonctionnement de l'intime<sup>1</sup> ». La sortie de guerre n'est jamais un retour au *statu quo ante*, mais elle n'ouvre pas pour autant une ère qui serait radicalement nouvelle : « L'après-guerre réinvente ses normes en tenant compte de l'expérience de guerre » (Cabanes, Piketty, 2009). *Memento mori*<sup>2</sup> ! L'après-Covid, qui s'est ouvert sur une guerre européenne avec en toile de fond une crise climatique majeure, se caractériserait ainsi par une forte demande de rééquilibrage entre vie professionnelle et vie privée, mais aussi par une soif de gratifications immédiates face à un avenir ressenti comme fragile et incertain : « Désormais, quelqu'un qui consacrerait toute sa vie au travail s'attirerait plutôt des critiques que de l'admiration : "Mais enfin, tu es complètement fou ! Tu passes trop de temps au boulot. Ça n'a pas de sens" », ajoute encore Kevin Bouchareb.

De là à conclure au déclin de la « valeur travail » et à une épidémie de flemme, certains rapports très médiatisés ont vite franchi le pas (Fourquet, Peltier, 2022). Nombre d'analyses solides montrent pourtant qu'il ne s'agit pas pour les Français de désertier le travail, mais d'amoinrir l'emprise qu'il a traditionnellement sur leur existence. Dès 1999, les chercheurs avaient mis en évidence ce « paradoxe français » (apparent, mais en fait parfaitement logique) selon lequel « plus encore que les autres Européens, les Français déclarent que le travail est très important, mais plus que les autres, ils souhaitent que le travail prenne moins de place dans leur vie<sup>3</sup> » (figure 1.1).

1. Cabanes, B., Piketty G. (dir.) (2009). *Retour à l'intime au sortir de la guerre*, Paris, Tallandier.

2. Locution latine, généralement traduite par « Souviens-toi que tu vas mourir ».

3. Davoine, L., Meda, D. (2008). Place et sens du travail en Europe : une singularité française. *Centre d'Études de l'Emploi*, février 2008.

# REMERCIEMENTS

Nous souhaitons, d'abord, remercier nos mécènes. Par leur curiosité et questionnements, ils nous poussent en permanence à investiguer de nouveaux sujets.

Outre l'ensemble des orateurs cités dans la rubrique « auditions » de la bibliographie qui ont directement nourri ce livre par la qualité de leurs interventions, la chaire FIT<sup>2</sup> tient à remercier l'ensemble des participants aux séances du séminaire « Attentes des jeunes et réponses des entreprises » : Alain Cadix (Académie des technologies), Alix Langlais (Groupe des industries métallurgiques), Ana Larderet (Ashoka), Anca Boboc (Orange Labs), Anne-Sophie Dubey (La Fabrique de l'Industrie), Antoine de Vaugelas (consultant indépendant), Béatrice Le Conte (Michelin), Bénédicte Ménard (Renault), Bernard Ollivier (ANACT), Carine Faria (Renault), Catherine Gayda (Institut interdisciplinaire de l'innovation), Cécile Renouard (Campus Transition), Cécile Roche (ex-Thales, consultante indépendante), Cédric Dalmasso (Mines Paris-PSL), Céline Desmarais (Hautes Études du canton de Vaud), Céline Ribière (Orange), Charles-Henri Besseyre des Horts (HEC), Charlotte Dodin (Kéa), Christelle Rigollier (Cabinet Alchibiz), Christine Clément (Groupe des industries métallurgiques), Christophe Roblin (Orange), Claire Fouché (Groupe des industries métallurgiques), Cyril Cosme (OIT), Dimitri Raffoux (EM Lyon), Édith Faye-Barbieux (Renault), Élise Tissier (Bpifrance Le Lab), Érell Thevenon (2IES), Éric Vivien (CETIM), Fanny Barbier (consultante indépendante), Florent Buisson (Randstad), François Favre (Michelin), François Levert (Michelin), François Pellerin (chaire FIT<sup>2</sup>), Frédéric d'Arrentières (Renault), Frédérique Sauvageot (Orange), Gilles Crague (École des Ponts ParisTech), Hélène Guinard (Renault), Isild Girard (Sofrecom), Jean-François Cabandé (Michelin), Jean-Michel Saussois (ESCP), Jean-Pierre Bouchez (Paris Saclay), Joseph Puzo (Axon'Cable), Karine Gounot (Groupe des industries métallurgiques), Laetitia Tarillon (Renault), Laurence Decréau (Festival des vocations),

Laurence Ullmann (Michelin), Linda Constans-Lesné (Orange), Louise Patesson (Université Catholique de Louvain), Magali Bessière (Orange), Manuelle Malot (EDHEC), Marie-Laure Cahier (chaire FIT<sup>2</sup>), Melisa Dagasana (Orange), Michel de Virville (Collège des Bernardins), Michel Delanoue (CNES), Michel Lallement (CNAM), Michel Zarka (Aluzia Partners), Michèle Sebag (CNRS), Nicolas Barrier (Renault), Olivier Lluansi (PwC), Ornella Maroto (Renault), Prune Benoit (Groupe Bel), Renske Turpijn (Michelin), Romain Farra (K a), Sandra Dubouloz (Université de Savoie), Sandrine Gorhy (Renault), Sara Mouette (ANCT PVI), Sarah Brémond (Renault), Sonia Bellit (La Fabrique de l'industrie), Stéphanie Lozachmeur (Renault), Sylvia Di Pasquale (journaliste), Tom Morisse (Spendesk), Valentin Silvestre (Renault), Valentine Georget (Université Côte-d'Azur), Valérie Archambault (Mines Paris-PSL), Valérie Bara (Renault), Valérie Duburcq (Orange), Valérie  dery (Fabernovel), Véronique Boisard (Orange), Vincent Calais (Alteris management), Vincent Nourrisson (CETIM).

Nous remercions Élisabeth Bourguinat (Chaire FIT<sup>2</sup>) pour la qualité, désormais légendaire, de ses comptes-rendus de séance.

L'auteure tient personnellement à remercier Marc Malenfer et Jennifer Clert  (INRS) pour leur organisation du chantier de prospective « Le travail en 2040, modalités de pilotage et enjeux de santé et sécurité au travail ». Enfin, ils le savent, ce livre n'existerait pas sans le soutien intellectuel de Thierry Weil, et l'accompagnement éditorial de Marie-Laure Cahier qui parvient à rendre mes textes agréables à lire.

## LES OUVRAGES DE LA CHAIRE FIT<sup>2</sup>

### Collection Les Notes de La Fabrique

Canivenc, S., Cahier, M-L. (2023). *Numérique collaboratif et organisation du travail : au-delà des promesses*. La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT<sup>2</sup>, Presses des Mines.

Canivenc, S. (2022). *Les nouveaux modes de management et d'organisation : innovation ou effet de mode ?* La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT<sup>2</sup>, Presses des Mines.

Pellerin, F., Cahier, M-L. (2021). *Le design du travail en action : transformation des usines et implication des travailleurs*. La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT<sup>2</sup>, Presses des Mines.

Canivenc, S., Cahier, M-L. (2021). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT<sup>2</sup>, Presses des Mines. Co-lauréat du Prix du meilleur livre de management 2022 de Syntec Conseil en partenariat avec la Fnege.

Weil, T., Dubey, A-S. (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée : enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT<sup>2</sup>, Presses des Mines.

Pellerin, F., Cahier M-L. (2019). *Organisation et compétences dans l'usine du futur : vers un design du travail ?* La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT<sup>2</sup>, Presses des Mines.

Decréau L. (2018). *Tempête sur les représentations du travail*. La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT<sup>2</sup>, Presses des Mines

### Collection Les Docs de La Fabrique

Sailly, M., Johansen, A., Tengblad, P., van Klaveren, M. (2022). *Dialogue social et professionnel : comment les articuler ?* La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT<sup>2</sup>, Presses des Mines

Verna, A. (2021). *Fonder une industrie contributive et résiliente*. La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT<sup>2</sup>, Presses des Mines.

Deshayes, C. (2019). *La transformation numérique et les patrons*. La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT<sup>2</sup>, Presses des Mines.

## Aux Presses des Mines

Negaret, P. (2021). *Il suffisait de leur donner envie... Libérer les énergies dans une organisation publique*. Coll. Libres opinions, Chaire FIT<sup>2</sup>, Presses des Mines

Klebaner, S. (2020). *Normes environnementales européennes et stratégies des constructeurs automobiles*. Coll. Economie et gestion, Chaire FIT<sup>2</sup>, Presses des Mines.

Chaire FIT<sup>2</sup> (2019). *Pour un design du travail* (livret).

Bourdu, E., Lallement, M., Veltz, P., Weil, T. (dir.) (2019). *Le travail en mouvement*. Les colloques de Cerisy, Chaire FIT<sup>2</sup>, Presses des Mines. Prix spécial du jury de l'AFCI.

## Publications soutenues par la Chaire FIT<sup>2</sup>

Decréau L. (2023). *Vocation réparer : retrouver la joie du travail*. Les chemins du faire, Presses des Mines.

Pleplé D. (2018). *L'Indus'trip : un vélo, des usines et des hommes*. La Fabrique de l'industrie, Presses des Mines.

Retrouvez toutes nos publications sur  
<https://www.chairefit2.org/publications/>



# Les jeunes, des travailleurs comme les autres

**L**a crise sanitaire a souvent été présentée comme une « rupture » dans le rapport au travail des salariés qui seraient devenus moins engagés, infidèles, voire mercenaires, dans leurs relations à l'entreprise. L'inquiétude des employeurs s'appuie sur des signes tangibles : demandes systématiques de télétravail, difficultés de recrutement, turn-over accru, montée de l'absentéisme... Ce sont particulièrement les comportements des jeunes actifs qui cristallisent les débats, car ils exprimeraient des attentes au travail radicalement différentes de celles de leurs aînés, appelant des réponses nouvelles de la part des entreprises.

Face à une floraison de slogans (« grande démission », « quête de sens », « épidémie de flemme » ), cet ouvrage s'attache à cerner la part de réalité et de fantasma véhiculée par le discours ambiant. Il démine certains stéréotypes sur les jeunes qui seraient tout à la fois désengagés, individualistes, digitaux, matérialistes, rétifs à l'autorité, militants du climat et du genre, tout en soulignant les raisons de certains traits plus marqués chez les moins de 30 ans que dans les autres classes d'âge. Les jeunes ne font souvent qu'exprimer haut et fort des demandes communes à tous les salariés.

S'appuyant sur de nombreuses études et auditions, l'ouvrage rend compte des mesures que peuvent prendre les entreprises pour préparer le « futur du travail », en allant au-delà des démarches de façade qui ne convainquent plus les salariés. Bien plus qu'au « péril jeune », c'est au défi de l'amélioration des conditions de travail pour tous que les organisations doivent aujourd'hui répondre.

**SUZU CANIVENC**, docteure en sciences de l'information et de la communication, est enseignante et chargée de recherche à la chaire FIT<sup>2</sup> de Mines Paris – PSL. Elle est auteure ou coauteure des ouvrages *Les nouveaux modes de management et d'organisation* (2022), *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* (2021, Prix Syntec Conseil 2022), et de nombreux articles.



Presses des Mines



MINES PARIS - PSL



9 782385 424947

ISBN 978-2-38542-494-7

19€